

Klemmert, Oskar

## **It's teamtime. Jenseits des Führerprinzips?**

*Pädagogische Korrespondenz* (1998) 23, S. 25-36



Quellenangabe/ Reference:

Klemmert, Oskar: It's teamtime. Jenseits des Führerprinzips? - In: *Pädagogische Korrespondenz* (1998) 23, S. 25-36 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-77385 - DOI: 10.25656/01:7738

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-77385>

<https://doi.org/10.25656/01:7738>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://pk.budrich-journals.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@difp.de](mailto:pedocs@difp.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

## DAS GESPRÄCH

- 5 *Michael Parmentier / Andreas Gruschka*  
Der Pädagoge als Intellektueller  
Erinnerungen an Klaus Mollenhauer

## DAS AKTUELLE THEMA I

- 25 *Oskar Klemmert*  
It's Teamtime  
Jenseits des Führerprinzips?

## DAS AKTUELLE THEMA II

- 37 *Martin Heinrich*  
Vom Überlebenskampf des Homo Faber  
Zum technokratischen Mythos der »zukunftsichernden Bildung«  
in der öffentlichen Diskussion um TIMSS

## DIDAKTIKUM I

- 53 *Karl-Heinz Dammer*  
Always look on the bright side of death  
»Death Education« als Lebenshilfe?

## DAS HISTORISCHE LEHRSTÜCK

- 60 *Andreas Gruschka / Martin Heinrich*  
Platons vergessene Kinder  
Zur Differenz von Didaktik, Erziehung und Bildung  
in Platons Höhlengleichnis

13.11.98  
f. Klemmert

## DIDAKTIKUM II

- 76 *Sven Drühl / Thomas Geier*  
Didaktik des Durchbruchs  
Dietmar Kamper ein Didaktiker wider Willen?

## AUS DEN MEDIEN

- 84 *Andreas Gruschka*  
Kleider machen Leute  
Das Abweichende als das neue Ideal

## AUS DEM GESTRÜPP DES INSTITUTIONALISMUS

- 93 Das Praktikum

## VERMISCHTES I

- 95 *Michael Tischer*  
Glosse über das Denken

Oskar Klemmert

## It's Teamtime

*Jenseits des Führerprinzips?*

### I

#### DAS TEAM IM TREND

»Junge Arzthelferin zur Mitarbeit in unserem kleinen Praxis-Team gesucht.« In den zeitgemäßen Selbstbeschreibungen der Betriebe gilt ebenso wie in der Fachöffentlichkeit der Trend zum Team durchweg als ausgemacht. Der moderne Personalchef soll heute um die demotivierende und kreativitätstötende Wirkung hierarchischer Befehlsstrukturen wissen. Die eigene Arbeitsorganisation als Team auszuweisen, gehört zum guten Ton. Die Taylorisierung der produktiven Arbeit, mithin die Zerlegung des Arbeitsprozesses in repetitive Ausführungstätigkeiten für viele und dispositive Kontroll- und Entscheidungszuständigkeiten für wenige, gehe angesichts des erreichten technischen Rationalisierungsniveaus in einer globalisierten Wirtschaft und überkomplexen Welt ihrem Ende entgegen, lautet die Botschaft. Unqualifizierte Arbeitsplätze seien im Aussterben begriffen. Einsame Entscheidungen von Führungskräften müßten angesichts eines zunehmend unüberschaubar gewordenen und sich stetig wandelnden Informationsbedarfs fast zwangsläufig irrational sein. In dieser Situation seien moderne Unternehmen ab einer gewissen Größe gut beraten, die Dysfunktionalitäten einer hierarchischen, an ungelösten Schnittstellenproblemen krankenden Stabsorganisation zu überwinden. Direkte Kommunikation zwischen den unteren Ebenen, die Aufgliederung von Großorganisationen in teilautonome Arbeitseinheiten und die feste Einrichtung von ressortübergreifenden Teamkonferenzen seien entscheidende Antworten auf die veränderten Rahmenbedingungen von Wirtschaft und Gesellschaft. Viele Industriesoziologen geben dem »Toyotismus«, der auf Gruppenarbeit und Selbstkontrolle in dezentral organisierten Arbeitseinheiten setzt, eine große Zukunft (vgl. ausf. Vieth 1995). Zur schönen neuen Welt der demokratisch geführten Arbeitsorganisation gehört zum guten Ende die Botschaft, es könne sich der wirtschaftliche Erfolg gerade solcher Unternehmen sehen lassen, die auf die Corporate Identity aller Mitarbeiter setzen, nicht auf das gut eingestellte Rädchen in der Maschine (vgl. z. B. Goeudevert 1995).

Man kann die nahezu allgegenwärtige Rede vom Team ernst nehmen – zumindest als Zeichen des guten Willens der Führungskräfte, die Atmosphäre im Betrieb nicht vor die Hunde gehen zu lassen. Man kann hierin ebenso einen bloßen Etikettenschwindel sehen, der objektiv als sozialer Kitt, subjektiv als Sedativum wirkt. Ob man eine Arbeitsorganisation als Ganzes oder in Teilen als Team betrachtet, wird zunächst von den normierenden Vorstellungen abhängen, die man mit ihm verbindet. Der – angebliche – Trend zum Team verweist auf die Hegemonie eines Teambegriffs, der die Idee direkter und gleichberechtigter Kommunikation mit den bestehenden

Eigentums-, inneren Macht- und externen Abhängigkeitsverhältnissen praktisch zu versöhnen weiß. Die Bedeutungsvielfalt des Teambegriffs läßt eine derartige Festlegung jedoch nicht als die einzig mögliche erscheinen.

## II

### WAS IST EIN TEAM?

»Elf Freunde müßt ihr sein« hieß es zu Zeiten von Fußball-Bundestrainer Sepp Herberger. Das Nationalteam war idealiter eine verschworene Gemeinschaft. Die Herausbildung einer Corporate Identity setzte ein enges menschliches Zusammenfinden voraus. Der freiwillige solidarische Zusammenhalt galt als entscheidende Grundlage des gemeinsamen Erfolges (»Einer für alle, alle für einen«). Auf diesem festen gruppodynamischen Boden, so wird heute noch geschwärmt, wuchsen in den fünfziger, sechziger und siebziger Jahren die großen Spielgestalter wie Netzer und Overath heran. Ihr Genius durfte sich auf dem Spielfeld frei entfalten, gerade weil der Kollektivegeist in der Mannschaft Sonderrollen für die Hochbegabten erlaubte.

Die Fußballhistoriker folgen einem strengen, wenngleich ungeschriebenen journalistischen Gesetz, wenn sie an den Rückblick auf die Nachkriegsjahrzehnte die reminiscente Klage anschließen, die Zeit der großen Spielmacher und kleinen Wasserträger wie weiland Franz Beckenbauer und Hans-Georg Schwarzenbeck sei vorbei. Heute wird der Erfolg dem engagierten und koordinierten Zusammenwirken von elf gleichberechtigten Spielern zugetraut. »Der Star ist die Mannschaft« formuliert Bundes-Berti Vogts. Der Erfolg kommt nur, wenn sich jeder der taktischen Marschroute des Trainers unterordnet! Die Identifikation mit der Mannschaft und dem Verein ist heute nur noch eine Frage der professionellen Einstellung. Selbst dem Kicker, der gerade erst bis zum Saisonende ausgeliehen wurde, geht kurzerhand ein entschlossenes »Wir« ganz selbstverständlich über die Lippen.

Betrachtet man das Fußball-Team als paradigmatisch für einen zeitgemäßen Teambegriff, erscheinen gemeinsame Koordination sowie Subordination als seine zentralen Wesensmerkmale. Das Fußballteam steht gewiß nicht im Verdacht, sich selbst aufzustellen, auch wenn Günter Netzer sich einmal selbst eingewechselt haben soll, bevor er ein Traumtor schoß. In der Welt des Fußballs leidet der Teamcharakter nicht darunter, daß der Trainer die Zügel fest in der Hand hält. So erinnert das Fußballteam an die ethymologische Herkunft des Teambegriffs. Das englische Wort »team«, in der deutschen Übersetzung »Mannschaft« oder »Arbeitsgruppe«, entstammt dem Wort »zoum«, deutsch soviel wie »Zaum«. Es bezeichnet also jenes dem Zug- oder Reitpferd übergezogene Instrumentarium, das dem Reiter die Zügelung ermöglicht. Die ursprüngliche Wortbedeutung im Schwedischen lautet ganz analog »Ochsen-gespann«.

In der aktuellen Fachliteratur begegnen wir in deutlichem Kontrast sowohl zur sozialromantischen wie zur ethymologischen Bestimmung des Teambegriffs mehr oder weniger radikaldemokratischen Ausarbeitungen, die mehr verlangen als das funktionale Ineinandergreifen von koordinierten und subordinierten Einzelleistungen, zugleich jedoch ohne die Vorstellung von einer letztlich in persönlichen Bindungen verankerten Lebensgemeinschaft auskommen. Der Fachhochschullehrer Schneider

und der Unternehmensberater Knebel haben einen in diesem Sinne fortschrittlichen Teambegriff systematisch entfaltet (Schneider/Knebel 1995):

In prozeß- und entscheidungsbezogener Hinsicht verlangt der Anspruch, ein Team zu sein, im Kern die direkte Kommunikation zwischen gleichberechtigten Teammitgliedern sowie deren Einbeziehung in wesentliche Betriebsentscheidungen. Dem Teamleiter werden die alleinige Entscheidungskompetenz und sonstige Vorgesetztenfunktionen genommen, er wird zum Teammoderator und Koordinator. Als gleichberechtigtes Teammitglied bleibt ihm idealiter dennoch genügend Zeit, auch gegenständige Arbeitsleistungen zu erbringen, wie alle anderen Teammitglieder auch.

Im Hinblick auf die zu regelnden Sachverhalte ist es notwendig, nicht bloß sich aktuell stellende Einzelfragen operativer Natur wie z.B. Terminabsprachen zu behandeln, sondern elementare Fragen der Arbeitsplanung und -durchführung zu diskutieren und in abstrahierter Form zu grundlegenden Schlußfolgerungen und Beschlüssen zu kommen. Es muß also nicht bloß gemeinsam gearbeitet, sondern auch gemeinsam nachgedacht werden. In personenbezogener Hinsicht ist dementsprechend zu unterstellen, daß jeder Mitarbeiter eine spezifische, nicht substituierbare Fachkompetenz einbringt und diese nutzbringend in die Gemeinschaftsaufgaben einzubringen weiß (Teamkompetenz). Im Team werden die Einzelbefähigungen zu einer ressortübergreifenden bzw. interdisziplinären Einheit integriert. Damit soll nach Schneider/Knebel klar sein, daß bloß ausführende Tätigkeiten, die von un- und angelernten Kräften übernommen werden, nicht teamförmig zu organisieren sind. Das Team ist demnach nur etwas für Führungs- und Fachkräfte. Die im Team produzierten synergetischen Effekte sind ferner als gemeinsamer Teamerfolg zu bewerten, individuelle Leistungsbeurteilungen gehören der Vergangenheit an.

Bereits diese grobe Konturierung eines »echten Teams« offenbart, wie inflationär der gegenwärtige gesellschaftliche Gebrauch des Teambegriffs ist. Wie Schneider/Knebel weiter ausführen, ist von Team bzw. Teamfähigkeit oft allein deshalb die Rede,

- wo schiere Anpassung an zentral verfügte Order gemeint ist,
- wo keine klaren Absprachen existieren, die eine Hand nicht weiß, was die andere tut,
- weil eine relativ konfliktarme und kollegiale Arbeitsatmosphäre herrscht,
- weil Arbeitsgruppen wie z.B. in der Automontage gebildet wurden, die lediglich ausführungsbezogene Fragen miteinander besprechen,
- um an den Kooperationswillen sich befehlender Mitarbeiter zu appellieren, obwohl die sukzessive Ersetzung von hierarchischen Stabsstrukturen durch Teamarbeit nicht gewollt wird.

Schneider und Knebel unterscheiden im weiteren Teams, die fest institutionalisiert und auf Dauer angelegt sind, von zeitlich begrenzten Projektteams, Qualitätszirkeln, Sonderausschüssen, Kommissionen etc., die i.d.R. ohne eigenständige Rechtsgrundlage beratende und entscheidungsvorbereitende Funktionen wahrnehmen. Insbesondere die letztgenannten Formen des Teams verweisen unmittelbar auf ihre Eingebundenheit in konkurrierende Interessen einzelner Organisationsuntergliederungen und in hierarchische Arbeitsstrukturen. In den wenigen Stunden, in denen ein Ort diskursiver und arbeitsplatzübergreifender Verständigung geschaffen wird, bleibt den

Beteiligten idealiter lediglich die Kraft des besseren Arguments. Ist die Sitzung vorbei, gilt wieder die Kraft der institutionellen Anweisungsbefugnisse. Da drängt sich die Frage auf, ob der vorgebliche Team-Boom sich als Ausgeburt orientierungsloser Chefetagen entpuppt, die sich mit der Einrichtung von Arbeitsteams einstweilen kurzfristigen Problemlösungsdruck vom Halse schaffen wollen, ohne die gesamten Arbeitsstrukturen auf den Prüfstand zu stellen und die Arbeitsteams mit klaren Kompetenzen auszustatten. »Wir arbeiten derzeit in einem eigens eingerichteten Expertenforum an neuen Lösungen« kann so als Beschwichtigungs- und Verschleiерungsformel dienen, um in Krisenphasen die alten Strukturen überleben zu lassen.

### III

#### TEAMFÄHIGKEIT, EINE SCHLÜSSELQUALIFIKATION OHNE SCHLOSS

Es liegt auf der Hand: ein Team kann nur funktionieren, wenn die Teammitglieder in der Lage sind, ihre Rechte und Pflichten wahrzunehmen. Was ist nun der Idee nach mit der neuen, tätigkeitsübergreifenden »Schlüsselqualifikation« der Teamfähigkeit gemeint, die heute in nahezu jedem einigermaßen qualifizierten Stellenangebot zu finden ist?

Schneider und Knebel (1995) fühlen sich angesichts dieser Frage veranlaßt, zunächst einmal eine traurige Liste von Eigenschaften aufzuzählen, die der Teamfähigkeit entgegenstehen: »Charakteristisch sind Erscheinungen wie triumphierender Individualismus, Hang zur egozentrischen Selbstentfaltung, manchmal zum blanken Egoismus, Ellenbogenmentalität und freches Sich-durchsetzen-Wollen gegen Mitmenschen, Mehrgelten und Immer-gewinnen-Wollen, Imponiergehabe, Überlegenheitsdrang, Intoleranz gegen das Anderssein, Vorteilsstreben, Nicht-teilen-Wollen des Erfolgs mit anderen, Verdrängen oder Verschweigen von Mißerfolgen«. Für Teamarbeit notwendig seien stattdessen die »Wir-Tugenden« der »Rücksichtnahme, Kooperationsfähigkeit, Hilfsbereitschaft« sowie Persönlichkeitseigenschaften wie »Partizipationsfähigkeit«, »Flexibilität«, »Ambiguitätstoleranz«, »Interaktionsfähigkeit« sowie Kritik- und Innovationsbereitschaft, gefordert sei der »situationsgerechte Umgang mit anderen Menschen, gemeinsames Agieren-Können und Füreinander-einstehen-Wollen, Toleranz gegenüber dem Anderssein von Mitmenschen und im Einzelfall der Intoleranz gegenüber der Intoleranz, möglichst in Dialogform«. Insbesondere Spezialisten und Führungskräfte müßten heute kommunikative Grundfähigkeiten wie »Offenheit, Erklärungsbereitschaft, Fremdverstehen und Kompromißbereitschaft« mitbringen. Im weiteren entfalten die Autoren dann eine Reihe von Kommunikationsregeln, die von jedem Teammitglied eines »echten Teams« eingehalten werden müssen: Es sollte z.B. in der Lage sein, echte Problemlösungen auch dann zu akzeptieren, wenn sie nicht in ihrem individuellen Interesse liegen oder von einem anderen Team-Mitglied entwickelt wurden; es sollte alle interessierenden Informationen über die gestellte Aufgabe weitergeben; jedes Teammitglied sollte von sich aus bestrebt sein, seine Teilaufgaben mit den Teilaufgaben der anderen immer wieder abzustimmen u.s.w. Diese sozialen und kommunikativen Kompetenzen seien in aller Regel jedoch nicht vorauszusetzen, wohl aber könnten sie sich durch gemeinsame Teamerlebnisse allmählich herausbilden.

Der gleiche Grundtenor findet sich auch in der Autobiographie des ehemaligen Automobil-Managers Goeudevert. Im Allgemeinen »stehen Qualitäten wie die Fähigkeit, seinem Tun einen Sinn zu verleihen, Flexibilität, Anpassungs-, Aufnahme- und Kommunikationsfähigkeit und nicht zuletzt Intuition [...] weniger hoch im Kurs« (Goeudevert 1998, S. 240). Er klagt über die tief verankerte egozentrische Orientierung am eigenen Erfolg, die die Einführung von Teamarbeit bei Ford zum Scheitern gebracht habe: »Das Denken der Mitarbeiter sollte gleichsam durch den Teamgeist revolutioniert werden. Gefordert war damit ein Zurückstellen des persönlichen Interesses hinter das Interesse des Teams, die Bereitschaft, die eigenen Ansprüche zugunsten der Förderung der Ansprüche anderer zurückzunehmen. Und dieses Verfahren implizierte auch eine ganz andere Einstellung zu den Arbeitserfolgen anderer: statt der eifersüchtigen Distanz und Kritik die Kooperation und Freude darüber, daß von anderen Erfolge erzielt wurden« (Goeudevert 1998, S. 161).<sup>1</sup> Zugleich führt der einst arbeitslose Gymnasiallehrer Goeudevert seine Erfolgsgeschichte vom »klinkenputzenden« Autoverkäufer zum Vorstandsvorsitzenden der Ford-Werke in Deutschland als Beweis vor, daß gerade die neue, vom Teamgeist erfüllte Führungskraft real erfolgreich sein kann. In Reminiszenz an seine frühe Zeit bei Citroën verortet er die gemeinsamen Teamerlebnisse allerdings auch dort, wo der Weingeist sein Zuhause hat: »Dieses Gefühl der Zusammengehörigkeit übertrug sich über den engsten Führungskreis hinaus auch auf die anderen Mitarbeiter. Ich habe daraus gelernt, daß auch in Großfirmen zusammen feiern genausoviel Bedeutung hat wie der Besuch von Fachseminaren« (Goeudevert 1998, S. 83).

Als ob in einem Unternehmen mit 50 000 Beschäftigten Hierarchien und Konkurrenzen einfach abgeschafft worden wären, resümiert Goeudevert: »Wir haben, als wir Teamgeist propagierten, vielleicht den Fehler gemacht, zu glauben, daß die Bereitstellung von Handlungsräumen zur Organisation von Mündigkeit gleichsam verführt. Wir haben zuwenig bedacht, daß auch in einem solchen Arbeitsmedium [dem Team; O.K.] die gleichen Verhaltensweisen durchschlagen können, die die vordem in hierarchischen Strukturen Tätigen daran gehindert hatten, mündig zu sein« (Goeudevert 1995, S. 28).

Im scharfen Kontrast zu diesen vielfältigen neuen Befähigungen stehen die mit Teamfähigkeit im Arbeitsleben tatsächlich verbundenen Erwartungen: nämlich allem voran die selbständige Befolgung der jeweils geltenden Direktiven. Teamfähigkeit heißt empirisch, richtig verstanden zu haben, was man zu tun hat und es auch dann zu tun, wenn dadurch nach eigener Überzeugung offensichtlich etwas falsch gemacht wird.

Nehmen wir hierzu an, eines Tages erklärt die Sekretärin in der Teamsitzung ihrem Chef, sie könne seinen unverschämten Umgangston gegenüber den Geschäftspartnern nicht mehr mittragen. Schließlich müsse sie deren Empörung täglich am Telefon ausbügeln. Er riskiere mit seinem Umgangston Geschäftsbeziehungen, die für das gesamte Unternehmen von lebenswichtiger Bedeutung seien. Deshalb habe sie die letzten Diktate vorschlagsweise entsprechend abgeändert. Außerdem erschienen ihr die Kostenrechnungen überhöht zu sein. Der diesbezüglichen Kritik vieler Kunden sei recht zu geben. Mittelfristig würden die Kunden so nur davonlaufen. Auch hier habe sie deshalb vorschlagsweise bei einigen immer wiederkehrenden Streitpunkten Gegenrechnungen aufgemacht. Würde sich der Chef nun allen Ernstes über die mit-



denkende, um Ansehen und Erfolg des Betriebes besorgte Mitarbeiterin freuen und mit ihr in eine ergebnisoffene Diskussion eintreten? Wohl kaum! Er wird sie in scharfem Ton auf ihre vorgesehene Rolle verweisen: »Sie haben in schöner Form und ohne Rechtschreibfehler zu tippen, was ich Ihnen diktiere und damit basta! Von Betriebswirtschaft haben Sie schließlich nichts gelernt. Dafür bin ich gemeinsam mit der Buchhalterin zuständig. Wenn Sie das nicht akzeptieren können, müssen Sie gehen. Sie erhalten von mir noch eine schriftliche Abmahnung.« Wofür stehen nun die Tugenden, die mit dem Begriff der Teamfähigkeit assoziiert werden? Gewiß war die Sekretärin kritik- und innovationsfähig, aber wie soll sie sich nun verhalten? Soll sie in ihrer objektiv schwachen Position intolerant gegen die Intoleranz sein – »möglichst in Dialogform«, oder kompromißbereit, wo ihr doch weder ein Dialog noch ein Kompromiß in der Sache angeboten wurde? Die Konglomerate aus wohlfeilen Tugenden geraten spätestens dann in Widerspruch zueinander, wenn die gesamtbetrieblichen Herrschafts- und Eigentumsverhältnisse dem Team wieder ihren Stempel aufdrücken.

Schneider und Knebel bestätigen diese generell vernachlässigte Schwierigkeit bei der konsequenten Umsetzung des Teamkonzepts: Sie analysieren überzeugend eine ganze Reihe von typischen internen Störquellen in Teams, u.a. auch eine »Hierarchisierungstendenz« und eine »Aufsplitterungstendenz«, setzen aber noch hier das Team bzw. die Arbeitsgruppe als autonome Einheit voraus. Dazu passen in Zweckbestimmung wie Methodik die im Störfall vorgeschlagenen Formen des Teamtrainings. Sie sollen das Team vermittelt über die Entwicklung von Sozialkompetenzen als der »Fähigkeit zu autonomen und gleichzeitig solidarischem Handeln« allmählich zur »Teamreife« bringen können. Unter Teamreife wird dabei die Fähigkeit verstanden, ein Frühwarnsystem zur Meldung und Überwindung von Fehlentwicklungen aufzubauen. Die Störfaktoren im Team sollen letztlich allein durch individuelle Lernzuwächse – eben im Sinne von Teamfähigkeit – ausgeschaltet werden. Systemische Störfaktoren, die von außen wirken, existieren scheinbar nicht mehr, wäre es doch sonst nicht zur Einführung des Teams gekommen.

Damit es möglichst von vornherein nicht zu massiven Störungen im Team kommt, empfehlen die Autoren dem lesenden Arbeitgeber schließlich, von den individuellen Beurteilungsbögen zur Teamfähigkeit Gebrauch zu machen (z.B. eine »Checkliste zur sozialen Sensitivität«), damit nur geeignete Personen in die jeweiligen Arbeitsgruppen entsandt bzw. eingestellt werden. Auch hier wird der Widerspruch zwischen der Hoffnung auf ein neues Wir-Gefühl in der gesamten Arbeitsorganisation und dem Interesse des Arbeitgebers an individueller Selektion und Kontrollverstärkung einfach ausgeblendet.

#### IV

##### KOMMUNIKATIVE UNVERNUNFT ODER KOMMUNIKATIVE VERNUNFT?

Wenn man Entscheidungsträger nach ihrer tieferen Legitimation befragt, erhält man durchweg zur Antwort, sie seien dank ihrer Ausbildung, ihrer Urteilsfähigkeit und beruflichen Erfahrung in besonderer Weise zu vernünftigen, den Gesamtzusammenhang berücksichtigenden Urteilen und Handeln befähigt. Eine Delegation von Ent-

scheidungsverantwortung nach unten führe daher zwangsläufig zu einem nicht akzeptablen Qualitätsverlust der Arbeit, schade den Adressaten der Arbeit und der Reputation der Organisation. Deshalb seien Mitarbeiter untragbar, die mit der Monopolisierung von Entscheidungskompetenzen nicht einverstanden sind. Ein Chefarzt wird sich zu Gute halten, daß es im Falle eines schwerwiegenden chirurgischen Eingriffs im Interesse des Patienten wie der Klinik nicht zu verantworten sei, die Entscheidung über die operative Vorgehensweise vom Urteil des unerfahrenen Assistenzarztes mit abhängig zu machen. Der Erfolg habe ihm im Nachhinein Recht gegeben. In vergleichbarer Weise wird der Fraktionsführer mitteilen, es sei seine nötigenfalls auch per Weisungsbefugnis durchzusetzende Aufgabe, die unvereinbaren Maximalforderungen der Ressortpolitiker auf einen Nenner zu bringen. Noch die Eigentümerin eines »Bäckerei-Teams« wird mit guten Gründen über die betriebswirtschaftlich unsinnigen Vorstellungen ihrer Mitarbeiter zu klagen wissen, deren Umsetzung nicht in ihrem eigenen wohlverstandenen Interesse läge usw. Die Legitimation des Teams steht in Frage, wenn die gedanklich oft beschränkten Perspektiven der unteren Ebenen den Blick für das »gemeinsame Boot« verlieren. Hat die Gesellschaft nicht doch ein funktionales Interesse an einem korrigierenden Blick für das Ganze und ist es daher nicht ratsam, es mit dem Abbau von Hierarchien nicht ganz so weit zu treiben? Ist nicht doch anzunehmen, daß unter der Geltung des Leistungs- und des Legalitätsprinzips, des Aufstiegs derer, die sich durch gute Leistungen bewährt haben, die Ausübung von Herrschaft die Qualität der zu treffenden Entscheidungen nachhaltig steigert? Gibt es eine Garantie dafür, daß jeder die Grenzen seiner Urteilsfähigkeit erkennt? In ebenso zugespitzter wie vereinfachter Form lautet das Argumentations-

muster: Entscheidungsprozesse, die letztlich nach Befehl und Gehorsam funktionieren, sind dann legitimiert, wenn die Anweisungsbefugnis der Leistungsfähigkeit bzw. fachlichen Kompetenzüberlegenheit entspricht.

Diese auszumachen, ist innerhalb der Hierarchie wiederum Privileg des Entscheidungsbefugten, im einfachsten Fall muß er also nur sich selbst Bestnoten ausstellen. Soweit es um Fremdbeurteilung geht, können allenfalls die Köpfe ausgewechselt werden, um die legitime hierarchische Ordnung wiederherzustellen. Das Argumentationsmuster ist in sich zirkelschlüssig, das Kompetenzargument ist infolgedessen für den, der es praktisch folgenreich benutzen kann, letztlich redundant, obwohl es »an sich« eine nicht zu leugnende Bedeutung hat. Wenn nötig genügt die offene Arroganz der Macht! Nur dem Zeitgeist und persönlicher Eitelkeit ist es zu verdanken, daß sich Entscheidungsträger konventionell darum bemühen, sich fachlich und menschlich überlegen zu zeigen. Denn ersterer verlangt für Herrschaftsausübung in guter demokratischer Tradition eine höhere Rechtfertigung. Zur Kaschierung des Herrschaftsverhältnisses muß die Kompetenzbildung des Zurückgesetzten entweder gänzlich verhindert, beschnitten oder wenigstens – so sie offenkundig vorhanden ist – entwertet werden. Zumindest diejenigen, die kategorisch einen Begriff von kommunikativer Vernunft verfechten, werden sich freilich von dem Kompetenzargument nicht beirren lassen. Sie werden darum zugleich den Chefarzt beruhigen müssen, die große Mehrheit des Ärzteteams werde sich seiner fachlichen Überzeugungskraft nicht entziehen können.

Die konsequenten Verfechter des Arbeitsteams haben, so scheint es, eine schwere Beweislast zu tragen. Sie befinden sich unversehens in der Rolle des Prognostikers, der zu belegen hat, was wäre, wenn die Umstrukturierungen der Arbeitsabläufe in der ausgedachten Radikalität des Team-Modells tatsächlich stattfänden. Die Unternehmensberater Schneider und Knebel sind entsprechend bemüht, mit grundlegenden Einsichten in die besonderen Chancen von Teamarbeit für mutige Reformschritte zu werben (vgl. ausf. Schneider/Knebel 1995, S. 20f.), es sei denn, es handele sich um routinemäßige Sachbearbeitungsaufgaben oder es bestehe ein großer Zeitdruck:

- Spezial- und Expertenwissen wird stärker transferiert und zu einer Gesamtsicht integriert.
- Der Gefahr des Übersehens wichtiger Detailprobleme wird besser vorgebeugt.
- Der Austausch sich ergänzender und widerstreitender Auffassungen befördert »Irrtums-Ausgleichsmechanismen« bei jedem Teammitglied und somit sachgerechtere Urteilsbildungen.
- Die im Team gebündelten Erfahrungs- und Intelligenzpotentiale ermöglichen ein flexibleres, phantasievolles und unabhängigeres Reagieren auf externe Veränderungen und Störungen.
- Die Sicherung direkter und gemeinschaftlicher Kommunikation verkürzt die Informationswege, spart Zeit und verringert vor allem deutlich die Gefahr verzerrter Informationsweitergaben.
- Die Arbeit im Team trägt zur Nachsozialisierung der Mitarbeiter bei, indem diese zur Einhaltung diskursethischer Standards, zur Erweiterung und Korrektur egozentrisch verengter Wahrnehmungen und zur stärkeren Herausbildung einer persönlichen und fachlichen Identität animiert werden.

- Die größere Kontaktintensität im Team stimuliert die Arbeitsmotivation und Kreativität des Einzelnen.
- Die gleichberechtigten Mitwirkungsmöglichkeiten aller Teammitglieder ermöglichen eine stärkere Identifikation mit der Gesamtorganisation und somit wiederum eine bessere Kooperationsbereitschaft.

Wo Chancen sind, lauern natürlich auch Nachteile und Gefahren. Schneider/Knebel (1995) weisen v. a. auf folgende hin:

- Mit der Umstellung auf Teamarbeit kann es zur heimlichen Fraktionsbildung kommen, Teile des Teams arbeiten gegeneinander.
- Einzelne Personen kämpfen – mehr oder minder erfolgreich – um die informelle Gruppenführerschaft und lassen so alte Hackordnungsstrukturen wiederaufleben.
- Gesteigerte Selbstprofilierungsbedürfnisse einzelner können die Handlungsfähigkeit des Teams in Gefahr bringen.
- Der Zeit- und Kostenaufwand für die Durchführung, Vor- und Nachbereitung der Teamsitzungen steht in keinem Verhältnis zum Ertrag.
- Die Prozesse der Entscheidungsfindung können sich in einer völlig situationsunangemessenen Weise hinziehen, es kommt zum »Problemstau«.
- Die Konsensorientierung des Teams führt im Grenzfall zur Handlungsunfähigkeit im Hinblick auf alle drängenden Fragen, in denen kein Einvernehmen erzielt werden konnte (»Minikonsens«).
- Die intensivierte soziale Kohärenz zwischen den Teammitgliedern kann andererseits auch den Konformitätsdruck auf den Einzelnen massiv verstärken, so daß alternative Denkmöglichkeiten und kreative Problemlösungsvorschläge unterdrückt, alteingesessene Handlungsroutinen konserviert werden.
- Die Kollektivierung der Leistungserbringung und -bewertung kann zu gegenseitigen Verdächtigungen führen, die anderen für sich mitarbeiten zu lassen. Keiner will »der Dumme« sein.

Zum Ende wenden sich Schneider und Knebel eindeutig gegen die Zauderer und Zögerer, sie plädieren mit sympathischer Entschiedenheit für das Team-Ideal, das durchaus nicht unerreichbar sein müßte, wenn denn die Rahmenbedingungen der Reform stimmten: »Der Einsatz eines Teams macht erfahrungsgemäß zwar die optimale Problemlösung nicht einfach, aber er macht sie möglich. Aus dieser Einsicht folgt, daß es heutzutage [...] zu Team und Teamarbeit schlicht keine realistische Alternative mehr gibt.« So betrachtet kann das empirische Scheitern von Versuchen, teamförmige Arbeitsstrukturen zu etablieren, nie grundsätzlich gegen die Idee des Teams sprechen, aber immer für Fehler bei ihrer Umsetzung. Im idealtypischen Modell ist das »echte Team« immer überlegen. Findet die ideologische Fixierung der Hierarchie-Gläubigen ihr Pendant bei den Team-Gläubigen?

## V

## DIE PÄDAGOGIK ALS RETTERIN IN DER NOT

Eine Möglichkeit, seinen Glauben an die Produktivität des Arbeitsteams zu wahren, soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben: Wenn es Schwierigkeiten bei der Durch- und Umsetzung teamorientierter Reformen gibt, liegt der Hinweis nahe, erst einmal müsse die Pädagogik teamfähige Menschen erzeugen, statt wie bisher Menschen, die das individualistische Konkurrenzprinzip internalisiert haben. Der demokratische Betrieb ist in dieser Sichtweise a priori dazu verurteilt, am langen Atem der schulischen und familiären Sozialisation zu scheitern. Ohne die Pädagogik aus ihrer Verpflichtung zur verstärkten Förderung von Teamfähigkeit entlassen zu wollen: mit dieser Volte wird unter den gegebenen Bedingungen ein Verschiebebahnhof geschaffen, der sich hervorragend eignet, den Blick wegzuwenden von der beruflichen Sozialisation, in der die bekannten Verhaltensmuster am Arbeitsplatz doch erst mit äußerstem Druck erzeugt und als Anpassungsleistung verunsicherter Arbeitnehmer verinnerlicht werden. Über die Notwendigkeit, sich vom Lehrling bis zum Abteilungsleiter vereinzelt hochzuarbeiten, ist strukturell vorab entschieden. Wenn konservative Unternehmensleitungen sich zur Abwehr teamorientierter Reformen der Arbeitsabläufe im eigenen Hause gelegentlich mit einem falschen Bedauern gegenüber einer Schulpädagogik, die Konkurrenz- statt Teamgeist fördere, behelfen, braucht das nicht zu verwundern. Um für das Unterlassen möglicher Reformen eine gute Ausrede zu haben, tun sie für einen Augenblick so, als ob die Schule für eine andere Berufswelt als die existierende vorbereiten solle. Wer im luftleeren Raum nach einer lebensgeschichtlich tief verankerten Teamfähigkeit als einer Grundbedingung für teamorientierte Reformen der Arbeitsstrukturen verlangt, hat sich jedoch in eine Sackgasse manövriert. Wer ausgerechnet von der Schule die Erziehung von Menschen erwartet, die gegenüber dem Druck der betrieblichen Sozialisation resistent bleiben, sollte seine Reformhoffnungen besser gleich begraben. Sicher wird man zugestehen müssen, daß die Bereitschaft, im Betrieb kontrafaktisch auf die Teamfähigkeit bzw. Diskursfähigkeit aller Beteiligten zu setzen, tatsächlich ein erhebliches Wagnis ist, wenngleich eines, daß mit dem gerade entgegengesetzten konkurriert, die Verhältnisse so irrational zu lassen, wie sie sind.

## VI

## SCHLUSS

Der Trend zum Team im Sinne der zeitgeistgemäßen Selbstzuschreibung der Betriebe lebt vom ideellen Überschuß des Begriffs, den er zugleich beschneidet. Auch wenn Franz Beckenbauer in den achtziger Jahren anfänglich nur deshalb vom Bundestrainer zum Teamchef umgetauft werden mußte, weil er den Posten übernommen hatte, ohne einen A-Trainerschein zu besitzen, stand es ihm gut zu Gesicht, den Titel auch nach Erwerb eben dieses Scheins beizubehalten. Der Titel symbolisierte, daß auch der Trainer zum Team gehört und für einen modernen Trainer die Chefrolle mit einem teamorientierten Führungsstil auf einen Nenner gebracht wird.

Zumindest etwas von der Spannung zwischen der funktional verkürzten Alltagsverwendung des Teambegriffs und dem Anspruch auf eine konsequente Durch-

setzung diskursiver Prozesse der Entscheidungsfindung im Arbeitsleben ist heute überall im Arbeitsleben zu spüren. Die Erfahrung, in einem gemeinsamen Arbeitsprozeß zu stehen, reicht kaum mehr aus, ein ungestörtes Wir-Gefühl zu erzeugen. Eine gewisse Fokusverschiebung vom Arbeitsgegenstand zum Arbeitsprozeß scheint sich kaum mehr rückgängig machen zu lassen. In einer Zeit, in der die Erosion des Klassenbewußtseins weit fortgeschritten ist, muß die bürgerliche Konkurrenzgesellschaft etwas gegen das drohende Gefühl der totalen Vereinzelung aufbieten. Das Team bietet sich in dieser Situation als eine Synthese mit freundlichem Gesicht an, zumal das »Kollektiv« mit dem Zusammenbruch der DDR aus dem deutschen Wortschatz gestrichen wurde. Das Team wird nun gleichsam als der aufgehobene Widerspruch von Vergemeinschaftung und Vereinzelung offeriert.

Das mit dem Anspruch, ein Team zu sein, unausdrücklich gegebene Versprechen, es existiere ein Ort, an dem unabhängig von Statusfragen ein gleichberechtigter und freier Austausch von Meinungen möglich sei, äußert sich allzu oft bloß bei der Regelung von Urlaubszeiten und Kaffeekasse. Die Vehemenz, mit der solche außerhalb der hierarchisch gegliederten Arbeitsstruktur liegenden Fragen des betrieblich-organisatorischen Ablaufs ausgefochten werden, verrät jedoch eine immense Frustration. An der eigentümlich gebremsten, aber nicht gänzlich zu neutralisierenden Zugkraft der Teamidee läßt sich die doppelte Bedeutung ideologischen Denkens, zugleich Lehre von den Ideen und falsches Bewußtsein von der Wirklichkeit zu sein, erkennen.

Der Prozeß der Aufnahme der Teamidee auch über den Sozialbereich hinaus in weite Teile der Produktion und Distribution ist offenbar in Gang gekommen. Alles Reden von Teamarbeit bleibt solange gänzlich ideologisch oder zumindest auf die wohlmeinende Einrichtung von »Teaminseln« reduziert, wie am Prinzip der stellvertretenden Verantwortung festgehalten wird. Keine teamorientierte Organisationsreform wird ohne das Prinzip der Selbstverantwortlichkeit jedes Mitarbeiters in seinem teilautonom strukturierten Arbeitsbereich und ohne eine präzise arbeitsvertragliche Absicherung dieser Teil-Autonomien auskommen können. Solange die personifizierte Alleinverantwortung des jeweiligen Arbeitgebers oder angestellten Leiters arbeitsvertraglich fixiert bleibt, wird objektiv kein Untergebener zum Teamer werden können. Die innerbetriebliche Einführung von mehr oder minder regelmäßig stattfindenden Teamkonferenzen muß zur Farce degenerieren, wenn die Gesamthaftung für die getroffenen Entscheidungen beim jeweiligen »Führer« verbleibt. Kaum ein Vorgesetzter wird noch die Rolle des Prügelknaben nach außen spielen wollen, wenn der Anlaß der Kritik entweder durch eine womöglich mißliebige, jedenfalls nur schwach identifikationsfähige interne Teamentscheidung oder aber durch individuelles, nicht mehr per Anweisung korrigierbares Fehlverhalten gegeben wurde. Deshalb müssen substantielle Reformen von den Vorständen und der Geschäftsführungsebene mitgetragen werden, um gelingen zu können. Gewerkschaftlicher Widerstand kann immer »nur« zur Gegenmachtsbildung beitragen. Sobald der Teamgedanke radikalisiert und auf die Arbeitsorganisation als Ganzes bezogen wird, erschließt sich unübersehbar der bürgerliche Charakter der Idee: in ihr ist der Betrieb antizipatorisch als dauerhaft harmonisierbares Sozialgebilde gesetzt. Der Beweis, ob die legitimatorische und verbindende Kraft demokratisierter Entscheidungsverfahren ausreicht,

die inneren und äußeren Interessengegensätze einer Arbeitsorganisation zu binden, steht noch weitgehend aus. Bislang können die Unternehmensangehörigen nicht viel mehr tun, als ihr persönliches Partikularinteresse mit dem Partikularinteresse ihres Unternehmens zu vermitteln. Die reale Subsumtion der Arbeit unter das Kapital (Marx) bzw. unter die Bürokratie (Weber) dauert unter veränderten Wettbewerbs- bzw. Staatlichkeitsbedingungen fort. An diesem Unterordnungsverhältnis haben sich die Teams in Wirtschaft, Handel und Verwaltung auszurichten, auf dieses wird die Berufsidentität des einzelnen Teammitglieds unabhängig von Funktion und Ausbildung geprägt.

Wer erfahren will, was »echte Teamarbeit« ist, sollte vielleicht besser nur bescheidene Hoffnungen hegen, im bezahlten Arbeitsleben fündig zu werden. Eine unmittelbare, wenn auch sehr zerbrechliche Form, erlebe ich im gemeinsamen Spiel von Kindern, etwa wenn es darum geht, eine Sandburg oder einen Schneemann zu bauen. In der Gesellschaft der Erwachsenen entstehen teamförmige Handlungsweisen wohl weit überwiegend nur in Notzeiten, wie jüngst bei der Überschwemmungskatastrophe an Oder und Neiße. Dies zeigt auch, wie kontextabhängig die Teamfähigkeit der Menschen ist.

#### ANMERKUNGEN

1 Tatsächlich führte Ford für die Dauer etwa eines Jahres zunächst ein Bonussystem ein, bei dem die Leistung des Teams als Ganzes bewertet wurde. Diese Vorgehensweise stieß jedoch auf starke Ablehnung bei denjenigen Mitarbeitern, die sich in ihrem überdurchschnittlichen Beitrag zum Teamergebnis übergangen sahen. Daraufhin reagierte die Konzernführung mit der Einführung eines individuellen Beurteilungsverfahrens: die materielle Entlohnung wurde vom Beitrag »zur Entwicklung des Teamgeistes« abhängig gemacht. Teamgeist zu entwickeln galt es wohl v.a. bei den in der Hierarchie wiederum tiefer angesiedelten Mitarbeitern (vgl. Goeudevert 1995, S. 21 f.). Diese Bewertung erfolgte offenbar, indem letztere von den Vorgesetzten ihrer Vorgesetzten nach den entsprechenden Qualitäten ihrer Vorgesetzten befragt wurden. Goeudevert hinterfragt nicht einmal in Ansätzen, ob dieses strukturkonservative Belohnungsmodell bei den Mitarbeitern tatsächlich den Eindruck erwecken konnte, das Team sei jetzt ernsthaft zur sinnstiftenden Bezugsgröße des eigenen Handelns aufgewertet worden.

#### LITERATUR

- Goeudevert, Daniel: Mündigkeit. Ein Gespräch mit Andreas Gruschka. Wetzlar 1995.  
 Goeudevert, Daniel: Wie ein Vogel im Aquarium. Aus dem Leben eines Managers. Berlin 1998.  
 Schneider, Helmut u. Heinz Knebel: Team und Teambeurteilung. Neue Trends in der Arbeitsorganisation. Köln 1995.  
 Vieth, Peter: Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie. Heidelberg 1995.